INTERVENTION DE PATRICK LAGADEC, DIRECTEUR DE RECHERCHE À L'ÉCOLE POLYTECHNIQUE LORS DES ASSISES NATIONALES DES RISQUES TECHNOLOGIQUES 2012

« Incertitude : nouvelle donne, nouvelles cartes »

Patrick Lagadec a signé aux éditions *Preventique* « Du risque majeur aux mégachocs ». L'expression « risque majeur » marquait déjà les esprits, mais nous passons aujourd'hui dans une autre dimension : ce qui nous menace s'apparente plutôt à des « mégachocs ». Tout à l'heure, j'évoquais l'idée de la clé et cette clé avait disparu. Mais quand la clé disparaît, c'est qu'elle existe. Or, ce dont vous allez nous entretenir, c'est quand il n'y a pas de clé. Autrement dit, vous allez nous parler de l'impensable donc de l'impensé et des révolutions conceptuelles qui sont nécessaires pour qu'aujourd'hui, nous puissions peut-être imaginer des événements comme ceux qui se sont déroulés récemment à Fukushima.

Patrick LAGADEC.- Il y a deux ans, j'avais mis mon intervention sous le mot de la surprise. Cette année, je la mettrai sous celui des grandes turbulences dans lesquelles nous sommes. J'entends bien que chacun fait très bien son travail et que c'est déjà très difficile. Je vais néanmoins creuser la question suivante : « *avons-nous bien pris en compte le niveau de complexité, de turbulences, de volatilité dans lequel nous sommes actuellement ?* ».

Nous avons pu observer des mutations entre trois schémas. Les années 1960-1980 ont été celles des certitudes : il suffit d'être conforme aux procédures et les choses sont ainsi limitées, sous contrôle. Les années 1980-2000 ont été celles de la complexité : l'incertitude est présente, mais (heureusement) la maîtrise de la complexité, avec tous les instruments, nous permet de maintenir une stabilité fondamentale. Aujourd'hui, nous sommes dans une logique proche de celle du monde financier : la stabilité fait désormais place à quelque chose de très fluide et touché par l'incertitude, non simplement à la marge mais véritablement au cœur. Cela bouscule donc nos logiques habituelles.

Quels ébranlements cela donne-t-il sur le terrain ? Nous avions connu auparavant des alertes très sérieuses, avec cet opérateur qui dit : « mais je n'y comprends plus rien… », et ce haut responsable qui réplique : « nous sommes comme un couple d'aveugles qui titube et tourne en rond ». On retrouve à peu près la même chose à Fukushima. Il n'y a

plus de mode d'emploi, on ne sait plus. Comme nous le disions tout à l'heure : devons-nous nous préparer à des événements en dehors des cadres ? Ou bien devons-nous ajuster les cadres pour qu'ils prévoient ce type d'événements ?

La difficulté est la suivante : si l'on est stratégiquement dépassé, quel que soit l'héroïsme tactique, il y aura un problème. Tout d'un coup, on découvre que c'est de la défense, de la vulnérabilité en profondeur. Au regard de l'analyse de ce rapport, il convient de s'interroger sur les racines de fond, ce que l'on ne fait pas forcément à chaque fois que l'on fait une étude de sécurité.

Les dynamiques de communication explosent aujourd'hui : si vous n'êtes pas content, vous prenez une photo, vous l'envoyez, sur Internet. En hyper local, instantané, mondial. Si les autorités prennent 4 heures, 10 heures, 3 jours, pour faire un bilan officiel, alors on observe une compétition comme celle que l'on a vue sur Marcoule. J'ai essayé à l'époque de suivre le nombre de tweeters et j'étais complètement dépassé par les événements. Ils ont commencé à 300 ; un quart d'heure après, il y avait 1 000 tweets… On pouvait quand même y lire : « ne perdez pas votre temps, il y a deux sites internet qui ne fonctionnent plus : ceux de la préfecture et du CEA qui ont crashé dans l'affaire ».

Puis on peut s'interroger sur la confiance dans les outils mis en place, si la situation se détériore : Où va-t-on ? Comment va-t-on ? Et on doit faire avec des « ovnis » aujourd'hui : vous avez entendu parler de ce grand blackout en Inde. Quelqu'un me disait : « *il y a peut-être des choses que l'on fait faire à télé distance, et sur lesquelles on n'a pas forcément la carte* ». Tant que c'est pour savoir comment on répare sa machine à laver parce que le call center est délocalisé, ce n'est pas très engageant. Mais s'il y a des éléments fondamentaux de notre sécurité qui ont été délocalisés dans un pays dont on dit qu'il y a des groupes électrogènes « sympathiques », où en sommes-nous ? Comment sont-ils pris en compte ?

Il y aussi des gens qui ne jouent pas le jeu… Tout était bien clair pourtant, tout le monde devrait comprendre qu'on ne va pas là, que c'est trop dangereux. Mais tout d'un coup, on joue avec des gens qui sont prêts non pas à protéger leur vie, mais à la sacrifier comme étant la première arme d'intervention. Quelque part, on voit aujourd'hui des décrochages où tout ce qui était absolument sûr s'est renversé, ou ce qui était dans l'angle mort et tenait bien ne tient plus. On ne sait plus comment on fait. Alors si en même temps, on observe une dissolution du cœur de métier lié à la gestion des risques, si on observe que des sécurités qu'on devait tenir n'ont pas été tenues, où va-t-on ? Si en plus, il y a un peu de provocation (rappelons-nous ce qui a été dit sur le cas Three Mile Island, où 80 % des affaires étaient des problèmes de dimension humaine et d'organisation), si on

observe un déchirement des textures, cela pose un énorme problème non seulement en termes techniques, mais aussi en termes de tenue des systèmes, des textures sociales, dans lesquels une gestion du risque est nécessaire.

Quels sont les pièges ? Le claquage immédiat. Cela ne marche plus. Ou bien des logiques de pilotage ont du mal à trouver leurs marques, ou bien c'est le claquage instantané. Ou on passe son temps à l'hôpital, comme pour le naufrage du Costa Concordia, -comme disait le Canard Enchainé : « *on est restés au sec pendant le naufrage* »-, ou on tombe dans les communications suicidaires, instantanément.

Quelles sont nos pistes aujourd'hui ? Je crois qu'un changement de paradigme va être nécessaire. Nous ne devons plus être sûrs de nous. Nous devons regarder – il faut le faire, mais cela ne suffira plus – les statistiques, les accumulations d'expériences, tirer des leçons de ces expériences : alors nous serons meilleurs en sécurité. Nous connaissons des discontinuités, des irrégularités, des volatilités, qui vont nous dicter de nouvelles approches de nos territoires. Ce n'est pas parce que l'on a été excellent nageur qu'on sait faire de la plongée sous-marine en situation compliquée. Nous sommes là très éloignés de nos cultures habituelles dans lesquelles il y a un terrain bien stable et bien segmenté, et pour lequel il y a des disciplines qui en s'ajoutant permettent d'arriver à l'optimum. Là, on joue à autre chose, quelque chose de chaotique et de très volatile.

J'ajoute deux petits éléments concernant Thad Allen.

Ce n'était pas un cyclone, ce n'était pas : « j'évacue, ils reviennent, c'est fini, je paie ». C'était tout à fait autre chose : destruction des réseaux vitaux en trois heures, 1,5 million de personnes évacuées, impossibilité de revenir. Thad Allen finira par dire : « *ceci est comme une arme de destruction massive sans dimension criminelle* ». Cela amène à requalifier l'ensemble de la situation.

Ces situations donnent immédiatement une irruption de complexité avec des amas d'organisations qui arrivent de tous les côtés. On a un déficit de capacités intellectuelles pour comprendre ces univers et je crains que souvent on compense la non-compréhension par la multiplication des organismes de coordination, chose inutile pour ces cas d'espèce.

J'avais proposé, et je suis de plus en plus convaincu que c'est nécessaire, de mettre en place des petits groupes en recul qui, aussi bien en prévention qu'en réaction, soient capables de s'interroger sur les situations et donc de faire des points stratégiques à distance au lieu d'avoir immédiatement des réponses toutes faites qui ne collent pas et qu'il faut contrecarrer au bout de 48 heures. Il s'agit de développer une capacité à la fois à re-caractériser les événements, à immédiatement voir quelles sont les cartes d'acteurs

impliquées, à identifier clairement les deux gaffes majeures à ne pas immédiatement commettre sur le mode « *ce n'est pas grave, cela dit je n'avais aucune information* ».

Ensuite et enfin, il nous faut aujourd'hui des idées pour injecter de la confiance, pour injecter des dynamiques qui ne soient pas des cercles vicieux, mais qui permettent au contraire de redonner du sens et de l'énergie dans un milieu chaotique. Il ne faut pas oublier qu'on n'aura plus jamais l'ensemble de la carte avec l'ensemble des réponses.

Alors quelle préparation devons-nous avoir pour domestiquer les incertitudes? Nous avons besoin de grandes compétences – encore plus qu'auparavant, puisque, vu cette turbulence, si on laisse partir les choses, ça peut aller vraiment très, très loin. Je crois que pour naviguer dans l'inconnu, ce qui va être notre cas, pour éviter d'être tétanisé dès que l'on n'est plus dans les règles du jeu normal, le problème n'est pas de prévoir l'imprévisible, mais de s'entraîner à lui faire face. L'important n'est pas d'avoir tous les outils pour ne pas être surpris, mais de s'entraîner à être surpris sur « feuille blanche ». L'important n'est pas d'avoir réponse à tout, mais d'être capable de travailler avec des gens que l'on ne connaît pas sur un sujet que l'on ne connaît pas pour être créatif avec eux dans l'inconnu. Et cela est différent de nos logiques d'exercice, qui se limitent souvent à vérifier que les équipes en place ont bien les réponses en tête, et qui restent nécessaires pour tout ce qui relève des difficultés bien répertoriées. Il est vraiment incontournable de travailler en plus – pas à la place, mais en plus – une capacité d'inventivité avec d'autres sur des situations qui sont de type « feuille blanche ».

Il y a quelques mois, nous avons organisé avec l'Académie de l'Air et de l'Espace, un colloque sur la surprise dans le cockpit. C'était très intéressant, on marchait un peu sur des œufs, parce que la qualité et la sécurité aérienne reposent depuis des dizaines d'années sur le respect de la check-list et sur de grandes compétences relatives à la check-list. Pourtant, les gens étaient extrêmement intéressés car c'est sur l'idée suivante qu'il faudrait se former : « comment faut-il inventer, dans ces situations imprévues et nombreuses ? »

Je terminerais par quelques petites choses. A l'heure des mégachocs, le grand piège est de se cabrer, de se replier sur des donjons qui vous donnent toujours la même doctrine. Le micro-management, ça marche à court-terme, mais tous les jours on change et on arrive au final à des réorganisations délirantes, des règles de moins en moins comprises par les gens qui sont supposés les appliquer, des bombardements de fiches toutes faites, des provocations dévastatrices. Et pourtant c'est tellement tentant de faire cela.

S'il y a des hémorragies, il faut savoir les traiter et rapidement. On ne reste pas devant en se disant « *si on avait de l'eau, ce ne serait pas mal* ». Il fait re-cartographier, parce que sur tous les sujets que l'on va voir désormais, on n'aura plus la carte : cela sortira des cartes, ça ne sera plus soit du technologique, soit du naturel, soit du social. Cela sera immédiatement, extraordinairement compliqué. Détecter, mobiliser, intervenir, cela ne

concerne pas uniquement les signaux faibles, mais aussi les signaux aberrants. Devant un signal faible, vous mettez un amplificateur, cela donne un vrai signal, vous le comprenez ; devant un signal aberrant, si vous ne changez pas le paradigme, vous ne comprendrez rien du tout. Nous n'avons pas toutes les réponses, mais nous pouvons et devons au moins tracer des trajectoires. Tracer, pointer, planter des repères auxquels on peut se raccrocher, et éventuellement corriger. Cela ne va pas se faire tout seul. Dans des univers extrêmement complexes comme les sociétés d'aujourd'hui où tout est à la fois hyper local et international, il va falloir s'appuyer sur l'énergie des acteurs pour être capable de trouver à la fois de l'intelligence et de la capacité d'action. C'est très, très loin de nos logiques hiérarchiques. C'est très, très loin de l'idée selon laquelle « *si c'est grave, alors, on concentre tout* ». Une capacité de réflexion, j'en ai parlé, est nécessaire. Elle repose sur une capacité de recul qu'on a travaillée avant, en entraînant des groupes à réfléchir en situation de recul, à 360°, et surtout en posture d'inventivité (il ne s'agit pas de faire une thèse sur le sujet). Si on n'a pas finalement préparé les gens à inventer, nous aurons beaucoup de mal à travailler dans ces univers non stabilisés.

Puisque l'incertitude est bien le thème aujourd'hui, je conclurais en disant qu'il faut :

- maintenir une rigueur absolue sur la préservation des compétences cœur de métier relatives la gestion des risques,

- développer, d'une manière extraordinairement imaginative et confiante, une capacité à piloter dans l'inconnu et de façon participative plutôt que dans quelque bunker particulier.

Philippe LEFAIT.-En vous écoutant, je me disais de deux choses, l'une : ou on est capable d'accéder aux méta-connaissances dont parlait l'amiral américain tout à l'heure, ou on demande à Bruce Willis, Clint Eastwood ou à Gérard Depardieu dans Obélix d'intervenir.

Patrick LAGADEC.- Comme disait Karl Jaspers : « on attend le Prophète et c'est alors le Führer qui arrive ». Nous avons intérêt à vraiment nous mettre au travail.